

dr Małgorzata Szelańska
Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

WHICH GOVERNANCE FOR NON-PROFIT ARTS AND CULTURAL ORGANISATIONS IN EUROPE?

Międzynarodowa konferencja poświęcona refleksji nad specyficznymi formami zarządzania i przewodnictwa w organizacjach kulturalnych i non-profit odbyła się 26 i 27 września 2008 roku w Bordeaux.

Teoretycy zarządzania (wśród nich dwaj wybitni badacze Giep Hagoort i Ruth Rentschler) i praktycy kierujący instytucjami kultury oraz organizacjami non-profit zastanawiali się wspólnie nad definicją terminu *governance* i strategiami, które w jego ramach są powołane do życia – dobrze rozumiana przedsiębiorczość jest związana z pojęciem odpowiedzialności i wolności.

Jeszcze 30 lat temu pojęcia kultury i menedżeryzmu były postrzegane jako sfery absolutnie rozbieżne. Obecnie zdolność do podejmowania inicjatyw, stymulowanie kreatywnych, odbiegających od standardów rozwiązań w sferze zarządzania w kulturze jest niezwykle pozytywnie odbierane.

Konieczność zmian jest nie tylko wymuszona przez zmienne otoczenie, lecz także wynika zarówno z malejącego zaangażowania finansowego państwa i władz lokalnych, jak i przemiany świadomości, rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

W wystąpieniach z Kanady i Australii dominowały problemy związane z pozabawionymi misji radami nadzorczymi, w składzie których dominują sponsorzy, na ogół mało zainteresowani działalnością instytucji, o których dobro powinni zabiegać. Johanne Turbide (HEC Montreal) posunęła się nawet do stwierdzenia, iż wielu z nich nie dysponuje nawet podstawową wiedzą na temat organizacji, nie mówiąc już o jej programie czy perspektywach.

Francuzi eksponowali kwestię upolitycznienia kultury, uzależnienia wszelkich decyzji dotyczących organizacji od zmian na poziomie centralnym i lokalnym, które mogą zniweczyć podjęte wcześniej działania. Przeanalizowano przykład średniej wielkości miasta, Royan, w którym raz po raz uwzględniano w planach rozwoju aglomeracji budowę domu kultury i odchodzono od tego pomysłu, aby po kolejnej zmianie władz wznieść budynek, którego plany nie były konsultowane z organizacją, która miała nim zarządzać (spowodowało to konieczność przebudowy pomieszczeń i pociągnęło za sobą niepotrzebne kosz-

ty). Na inne absurdy, w tym wypadku centralnej biurokracji wskazywał François Hubert, Dyrektor Musée d'Acquitaine – wymagania stawiane instytucjom kultury na szczeblu Ministerstwa nie uwzględniają ich specyfiki; narzucone zadania nie mogą zostać zrealizowane, chociażby ze względu na brak personelu.

W panelowej dyskusji, która miała miejsce w ramach przedstawiania studium przypadków, Austriacy podkreślali bezsens wszelkich kryteriów ilościowych stosowanych przy pomiarze efektywności instytucji kultury, o wiele skuteczniejszym narzędziem w tym zakresie wydaje się być monitoring.

Wystąpienia z Włoch zwróciły uwagę na dobre przykłady współpracy pomiędzy partnerami publicznymi i państwowymi przy organizacji festiwali, podkreślono pozytywny wpływ wydarzeń kulturalnych na rozwój terytorialny.

Drugi referat, Federici Antonagli był poświęcony zarządzaniu festiwalem, tym razem w skali miasta. Autorka wskazała, iż Neapol mógł w swych planach odwołać się do wiodącej roli, jaką odgrywał od stuleci w przemyśle basenu Morza Śródziemnego bądź oprzeć się na dziedzictwie historycznym i uczynić z niego czynnik stymulujący lokalną ekonomię. Kultura to jeden z priorytetów miejscowych władz, uwzględniony w planach rozwoju, które powstały w oparciu o szeroką konsultację władz miasta z mieszkańcami, opracowany wraz z organizacjami non-profit i innymi niezależnymi partnerami. Partycypatywny sposób zarządzania miastem sprawił, że wiele wydarzeń artystycznych zostało sfinansowanych i zrealizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Nastąpiło przeobrażenie wizerunku Neapolu – rewaloryzacja dziedzictwa historycznego przyczyniła się do redefinicji przestrzeni miejskiej, poprawy funkcjonalności, jej twórczej readaptacji (jednym z priorytetów jest prezentacja współczesnych dzieł sztuki na placach oraz na stacjach metra). Omawiając festiwale neapolitańskie (jeden muzyczny, drugi filmowy) autorka dowiodła znaczenia turystyki festiwalowej dla miasta i regionu. Różna skala wspomnianych przedsięwzięć i odmienne relacje z władzami sprawiają, że jedno z wydarzeń jest regularnie finansowane przez miasto (festiwal teatralny) i ma szeroki, regionalny zasięg, a drugie (festiwal filmowy) musi stale zabiegać o fundusze i konkurować o pieniądze z innymi, małymi organizacjami. Każda kolejna edycja jest wyzwaniem – nie wiadomo, czy uda się zrealizować przewidziane zamierzenie.

Druga autorka, Barbara Masiello skupia uwagę na strukturze organizacyjnej stowarzyszeń, które wykreowały trzy wydarzenia artystyczne o charakterze cyklicznym – Festiwal Nauki w Genui, Festiwal Literatury w Mantui, Festiwal Filozofii w Modenie. Masiello wskazała na związek pomiędzy strukturą a dynamiką organizacji kształtujące typ relacji z władzami regionu. Lokalne zakorzenienie jest niezbędne, nawet jeśli myślimy o imprezach kulturalnych o zasięgu międzynarodowym. Wskazała na przykłady inicjatyw, które narodziły się spontanicznie, zostały zorganizowane przez niewielką grupę osób, sfinansowane z pieniędzy sponsorów, i w konsekwencji zdobyły zaufanie władz regionu i uzyskały znaczące dofinansowanie publiczne. Wspomniane przedsięwzięcia są realizowane przez stowarzyszenia – nieformalne więzi, które zostały stworzone są u źródła innowacji. Ich sposób pracy pozostaje w wyraźnej opozycji do hierarchicznych, zbiurokratyzowanych struktur, których działalność jest finansowana

z państwowych pieniędzy. Zapewnia to stabilność, ale znacząco ogranicza kreatywność. Odwołując się do teorii silnych i słabych więzi, autorka dowodzi, iż w ramach poszczególnych organizacji mogą występować różne relacje z partnerami zarówno prywatnymi, jak i instytucjonalnymi, a słabe więzi niekoniecznie muszą być postrzegane jako zagrożenie, kształtują bowiem postawę poszukiwawczą, skłaniają do poszukiwania nowych rozwiązań.

Bogata polityka kulturalna jest elementem zrównoważonego rozwoju. To wszystko sprawia, że władze regionu nie tylko popierają wspomniane inicjatywy, nie tylko udzielają regularnego wsparcia finansowego, ale zapewniają pomoc od strony logistycznej.

Programy organizacji, rozpatrywane tym razem pod kątem przywództwa znalazły się w centrum zainteresowania australijskiej uczonej, Ruth Rentschler. Pojęcie przywództwa jest nieodłączne od kontekstu kulturowego rozumianego nie tylko jako narodowe uwarunkowanie, ale także jako system wartości wyznawany przez daną instytucję. Wyróżnione zostały cztery kategorie liderów zarządzających instytucjami kultury – kustosz (tradycjonalista, o wysokich kompetencjach naukowych), impresario (konserwatywny w codziennej pracy, ale zdolny do innowacyjnych pomysłów, potrafiący wzbąć się ponad rutynę i nadać organizacji wysoki prestiż), menedżer (stosujący zdrowe ekonomiczne zasady, dbający o aktualnych klientów, ale też mający w centrum uwagi potencjalną, nową publiczność), typ przedsiębiorcy (realizujący założoną z góry strategię marketingową, kreatywny pod względem artystycznym). Jak nietrudno się domyślić, preferencje prelegentki zmierzały ku ostatniemu typowi lidera, który z konkurencji na rynku usług kulturalnych wyciągnął właściwe wnioski dokonując transformacji kierowanej przez siebie organizacji poprzez dostosowanie zarówno jej profilu, jak i sposobu pracy do zmiennego otoczenia. Dyrektorzy instytucji obdarzeni mniejszą innowacyjnością, nie powinni obawiać się mimesizmu i powielać dobre, sprawdzone pomysły.

W podobnym duchu wypowiedział się Giep Hagoort, któremu bliskie jest także zagadnienie przywództwa odczytanego w kontekście przedsiębiorczości. Rozwój mediów, a w szczególności Internetu, nowe technologie w przemysłach kultury każą nam postrzegać wspomniany sektor (autor używa określenia *creative industries* rozumiejąc pod tym pojęciem kulturę, media, rozrywkę, *design*) jako jeden z bardziej dynamicznych działów gospodarki, rozwijający się w zdumiewającym tempie. Hagoort wspominał o polityce rządu holenderskiego, który ogranicza państwowe subwencje instytucjom kultury i pragnie wyrzucić na nie nacisk w celu stymulacji przedsiębiorczości, stąd nie przydziela dotacji, jeśli nie jest przekonany o tym, że zostanie ona uruchomiona w celu zwiększenia poziomu samofinansowania instytucji.

Przypomina się znany paradoks Baumola i Bowena – podczas gdy w przemyśle wydajność ciągle rośnie, „produkcja” artystycznego spektaklu wymaga rosnących nakładów, których nie można w żaden sposób zredukować. To ograniczenie ciąży nad sceną muzyczną i teatralną i sprawia, że cena biletu na spektakl stanowi dla wielu poważny wydatek, co znacząco ogranicza uczestnictwo w kulturze i w ślad za tym zainteresowanie nią.

Kwestie właściwego wykorzystania publicznych pieniędzy powracają w *case study* jednej z najbardziej prężnych krakowskich instytucji artystycznych – Łaźni Nowej. Jej sukces jest efektem perfekcyjnego zarządzania, „kreatywnej” księgowości, wielotorowej działalności (wykraczającej poza domenę czysto artystyczną i ingerującej w sferę społeczną), sprawnie prowadzonej polityki marketingowej, dobrze opracowanego wizerunku i skutecznej polityki *public relations* (organizacja reklamuje się jako młoda, innowacyjna, potrzebująca ciągle nowych środków na realizację ambitnej polityki kulturalnej i ma swoich zagorzałych sympatyków w mediach i w Radzie Miasta). Dyrektor (najpierw prezes stowarzyszenia, potem miejskiej instytucji kultury) spełniający rolę przywódcy, wykazuje niezwykłą skuteczność w zabieganiu o subwencje od miasta (lokal, pensje), od Ministerstwa Kultury (programy operacyjne), jak również o fundusze unijne. Formułowanie celów kulturalnych i społecznych, konstruowanie programu działania zostało dokonane w funkcji pozyskania środków. Można wręcz mówić o pracy „pod programy”, co może z czasem doprowadzić do rozmycia misji. Powstaje pytanie natury ogólnej na temat zasadności przyznawania subwencji na określone przedsięwzięcia, sposobu weryfikacji prawidłowego rozdysponowania państwowych pieniędzy. Czy dla wielu organizacji non-profit, osiągnięcia w zakresie marketingu i *public relations* nie są ważniejsze od realizacji artystycznego czy społecznego celu?